

De olho nas minorias

“A pesquisa revelou que nossos clientes estão satisfeitos. Então está tudo bem!” Como consultor de marketing já escutei essa frase inúmeras vezes, expressa por diretores de empresas dos mais variados ramos. Bons resultados certamente devem ser comemorados, mas também devemos nos perguntar: será tamanha confiança justificada?

As pesquisas de satisfação de clientes são instrumentos de avaliação do nível de atendimento prestado. Elas permitem checar percepções e estabelecer ações de melhoria. Além de ferramenta de marketing, esse tipo de estudo também costuma fazer parte dos programas de qualidade total.

A definição dos padrões de atendimento é feita com base na situação específica de cada negócio e segmento de mercado. Quando os resultados são ruins – ou seja, quando o nível de satisfação está abaixo do desejado –, é usual que as empresas iniciem programas de melhoria, envolvendo mudanças nos processos, iniciativas de desenvolvimento de pessoal e diversas ações gerenciais.

Porém, o que ocorre quando os níveis de satisfação atingem o padrão esperado? Em princípio, isso indicaria que está tudo bem, que a empresa poderia continuar suas atividades de atendimento sem necessariamente alterar suas rotinas e seus procedimentos.

Infelizmente, talvez as coisas não sejam tão simples assim. Vejamos um exemplo prático: re-

centemente acompanhamos o processo da pesquisa de satisfação dos clientes de uma grande empresa multinacional, líder em seu setor. Nessa pesquisa foi obtido um índice geral de clientes satisfeitos acima de 85%, alto o suficiente para causar inveja nas filias da empresa em outros países. Internamente, a marca alcançada estimulou uma sensação de invulnerabilidade, conforto e conformismo.

Mas, e os 15% de clientes insatisfeitos? Este também é um número alto. De fato, tal parcela representa uma minoria importante, que poderia representar grandes chances de crescimento para o negócio.

No caso dessa empresa, as principais razões para a insatisfação relacionavam-se à área de apoio a clientes, considerada desatenta e pouco eficaz. O alto índice geral de satisfação era influenciado pela percepção da excelente qualidade dos produtos e camuflava esse problema. Em um mercado competitivo, tal “lacuna de satisfação” poderia ser explorada por um concorrente mais atento e colocar em risco a liderança de mercado. Nesse caso, felizmente, a atitude dos executivos foi sábia: um novo modelo de apoio aos clientes foi definido e implantado.

Portanto, ao se analisarem pesquisas de satisfação de clientes, é preciso estar atento aos insatisfeitos, mesmo que eles sejam minoria. Essas “pequenas insatisfações” podem representar tanto ameaças à posição competitiva da empresa como oportunidades para desenvolver os negócios.



Helton Haddad Silva
FGV-EAESP